ARTIGO DE REVISÃO

A importância das cadeias de suprimentos

The importance of supply chains

José Ozildo dos Santos[1]; Rosélia Maria de Sousa Santos[2]; Patrício Borges Maracajá[3]*

Resumo: A logística é um processo de gerenciamento de compra (gestão de fluxo), que também visa criar valor para o cliente, ao mesmo tempo, ela pode ser vista com algo que procura diminuir o hiato entre a produção e a demanda, proporcionando aos consumidores bens e serviços, independentemente do tempo e do local. O estudo da logística permite mostrar a organização como ela deve promover um melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição direcionados aos clientes e consumidores. Para alcançar esse objetivo, a logística orienta a organização a planejar, organizar e controlar de forma efetiva as atividades de movimentação e armazenagem, objetivando facilitar o fluxo de produto. A cadeia de suprimento trata-se simplesmente de extensão do conceito de logística, permitindo a ampliação dessa atividade para além das fronteiras da organização, objetivando estabelecer um vínculo mais forte entre cliente e fornecedores. É importante destacar que a cadeia de suprimento não é formada apenas fabricantes e fornecedores. Dela também fazem transportadoras, depósitos, varejistas, bem com os clientes. Ela é uma rede de vários negócios e relações, abrangendo outras funções, além da logística e envolve várias empresas. Por sua vez, a demanda afeta todos os processos realizados no interior de uma organização. É no atendimento à demanda onde encontra-se a contribuição maior da cadeia de suprimentos, cuja área se preocupa não somente com as estimativas e pedidos, mas também com o que a organização deve fazer para atender e satisfazer as necessidades de seus clientes.

Palavras-chave: Logística. Cadeia de Suprimentos. Abordagem.

Abstract: Logistics is a purchasing management process (workflow management), which also aims to create value for the customer at the same time, it can be seen with something that seeks to reduce the gap between production and demand, giving consumers goods and services regardless of time and place. The logistics of the study allows showing the organization how it should promote a better level of profitability in distribution services targeted to customers and consumers. To achieve this goal, logistics guides the organization to plan, organize and control effectively the handling and storage activities, aiming to facilitate the flow of product. The supply chain it is simply logistics concept extension, allowing the expansion of this activity beyond organizational boundaries, aiming to establish a stronger link between customer and suppliers. It is important to note that the supply chain is not formed only manufacturers and suppliers. They also make carriers, warehouses, retailers, as well as customers. It is a network of various businesses and relations covering other functions, in addition to logistics and involves several companies. In turn, the demand affects all processes performed within an organization. It is in meeting the demand which is the greatest contribution of the supply chain, whose area is concerned not only with the estimates and requests, but also with what the organization must do to meet and satisfy the needs of its customers.

Keywords: Logistics. Supply chain. Approach.

*Autor para correspondência
Recebido para publicação em 18/09/2014; aprovado em 26/10/2014
[1]Professora da rede privada, mestranda em Sistemas Agroindustriais (UFCG-CCTA), roseliasousasantos@hotmail.com
[2]Professor da rede privada, mestrando em Sistemas Agroindustriais (UFCG-CCTA), joseozildo2014@outlook.com
[3]Professor D.Sc. da UFCG-CCTA, patriciomaracaja@gmail.com

1 Introdução

Atualmente, a logística se apresenta como sendo algo vital para o sucesso da organização, que já incorporou essa nova visão empresarial, que tem como meta a satisfação de seu cliente, desenvolvendo os esforços necessários para que ele, no tempo desejado, receba seus bens ou serviços, na forma solicitada e no local especificado. E, mais, pelo preço desejado.

Quando se fala nas atividades "voltadas para administrar o fluxo de materiais e de informações relacionadas com esse fluxo ao longo da cadeia de suprimentos", está se falando em logística (BARBIERI; MACHLINE, 2006, p. 3), que no contexto atual, vem ganhando cada vez mais importância, face à necessidade que as organizações possuem de constantemente reporem seus estoques, visando manter o nível operacional de suas atividades.

Vários autores, a exemplo de Viana (2002, p. 47), mostram que toda e qualquer organização, para ter êxito, necessita "atingir o equilíbrio ideal entre estoque e consumo" e esta deve ser a sua meta primordial.

Acrescenta ainda Viana (2002), que para atingir esse ponto, necessariamente, exige-se "o estabelecimento de normas, critérios e rotinas operacionais, de forma que todo o sistema possa ser mantido harmonicamente em funcionamento".

Em síntese, essa necessidade mostra o quanto é importante o gerenciamento da cadeira de suprimentos e do estoque em toda em qualquer organização, que busca o êxito em suas atividades e prima pela satisfação do cliente.

Diante do exposto, o presente trabalho, no qual se adotou como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica, tem como objetivo mostrar a importância das cadeias de suprimentos.

2 Revisão de Literatura

2.1 Logística Empresarial

Quando se discute o gerenciamento da cadeia de suprimentos (CS), é praticamente impossível se deixar de lado o termo 'logística'. Assim sendo, para que haja um melhor entendimento, é de suma importância que, num primeiro momento, promova-se alguns comentários sobre a logística empresarial, considerada com sendo, na atualidade "a responsável pelo sucesso ou insucesso das organizações" (FERRAES NETO; KUEHNE JUNIOR, 2002, p. 39).

O termo 'logística' é amplamente abordado no campo da administração empresarial, de forma que vários autores apresentam suas definições para o referido termo, que possui origem no vocábulo francês *logistique*,

De acordo com Ballou (2009, p. 17):

> A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle e efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

A definição acima apresentada permite o entendimento de que a Logística Empresarial é parte da Cadeia de Suprimentos, que possui a missão de planejar e ao mesmo tempo de controlar o fluxo e a armazenagem de bens, serviços e informações numa organização.

A definição amplamente divulgada é aquela elaborado pelo Council of Logistics Management, que conceitua o logística como sendo:

> [...] a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (CLM *apud* FERRAES NETO; KUEHNE JUNIOR, 2002, p. 40).

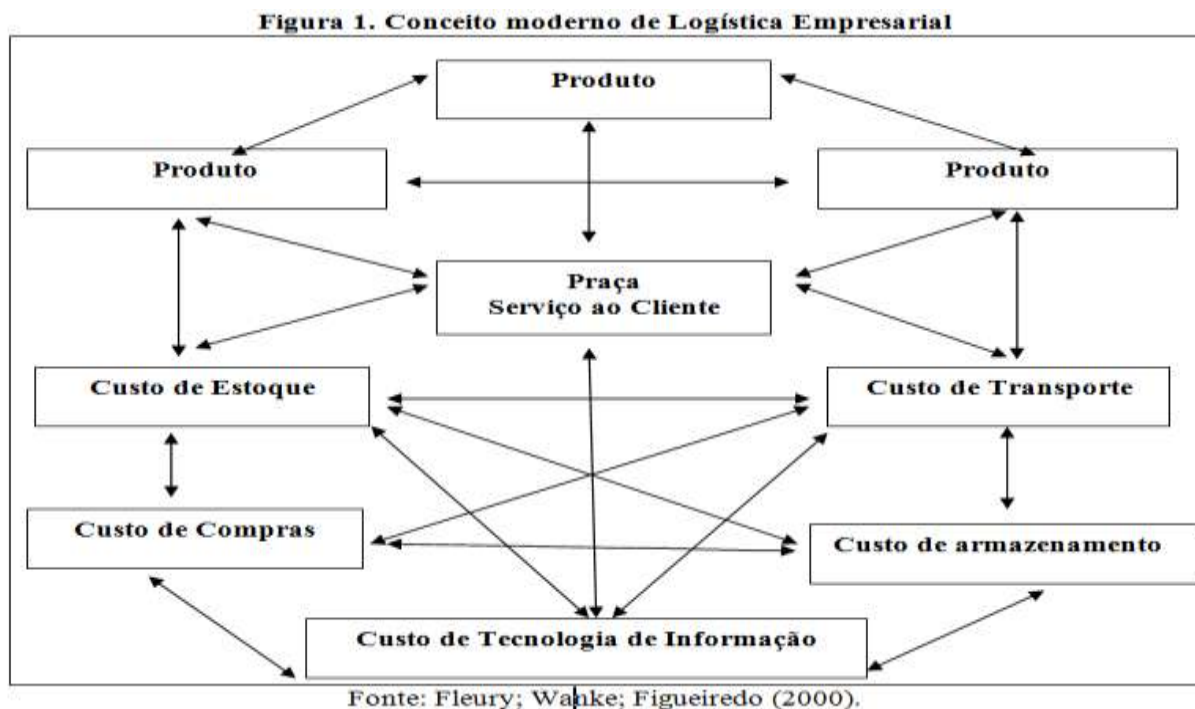
A logística embora seja vista como sendo a chave para muitos negócios, representa um alto custo nas operações existentes nas cadeias de abastecimento. Apesar disto, a atividade logística encontra-se presente em varios pontos da organização. No que diz respeito à correta aplicação, esta constitui um requisito necessário para o bom desempenho de todas as atividades levadas a cargo por parte de uma organização.

Bowersox (2003) afirma que é de competência da logística todas as atividades que dizem respeito à coordenação das áreas funcionais da empresa.

É importante destacar que quando se fala em as áreas funcionais, está se relacionando as etapas de avaliação de um projeto de rede, a localização das instalações, o sistema de informação, o transporte, o estoque e a armazenagem do produto, criando as condições para o estabelecimento de valor para o cliente, em relação ao produto. A Figura 1 apresenta

os elementos que dão escopo ao conceito moderno de logística empresarial.

Figura 1. Conceito moderno de Logística Empresarial

Fonte: Fleury; Wanke; Figueiredo (2000).

Analisando a Figura 1, constata-se que os itens Produto e Praça/Serviço ao Cliente, encontram-se correlacionado às estratégias de marketing, enquanto os diferentes custos dizem respeito à logística, estando estes interligados às estratégias de marketing.

Segundo Pozo (2004, p.14):

> A logística nas empresas estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade no processo de pleno atendimento do mercado e a satisfação completa ao cliente, com retorno garantido ao empreendedor, através de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de armazenagem, programas de produção e entregas de produtos e serviços com fluxos facilitadores do sistema organizacional e mercadológico. A logística é uma atividade vital para a organização, trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

É importante também destacar que a palavra logística representa a junção das seguintes atividades de aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos, que são considerada básicas numa organização (FERRAES NETO; KUEHNE JUNIOR, 2002).

No entanto, o funcionamento dessas atividades é complexo e exigem um completo planejamento logístico, podendo ser de materiais ou de processos, desde que estejam relacionadas intimamente às funções de manufatura e marketing.

Ballou (2009) também afirma que a função da Logística é composta pelas áreas de transportes, estoques e de localização, acrescentando que conjuntamente, em um nível de serviço especificado, todas têm por objetivo atender o cliente.

Entretanto, na visão de Christopher (2009, p. 39):

> Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informações relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

Partindo desse conceito, pode-se dizer que logística é um processo de gerenciamento de compra (gestão de fluxo), que também visa criar valor para o cliente, ao mesmo tempo, ela pode ser vista com algo que procura diminuir o hiato entre a produção e

a demanda, proporcionando aos consumidores bens e serviços, independentemente do tempo e do local.

De acordo Bowersox (2003) a logística é única, pois ocorre a todo instante no mundo. Poucas áreas de operações envolvem a complexidade, a abrangência e o escopo geográfico característico da logística.

Dentro de uma outra visão, Pozo (2004, p. 13) afirma que:

> A logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

O estudo da logística permite mostrar a organização como ela deve promover um melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição direcionados aos clientes e consumidores. Para alcançar esse objetivo, a logística orienta a organização a planejar, organizar e controlar de forma efetiva as atividades de movimentação e armazenagem, objetivando facilitar o fluxo de produtos.

Na concepção de Pires (1998), a logística engloba:

a) as mercadorias acabadas e informações relacionadas do ponto de origem ao ponto de consumo.

b) o estoque circulante;

c) o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência;

d) os custos efetivos de fluxos e estoque de matéria-prima;

É importante destacar que todos esses fatores que integram à logística, tem por finalidade expressa o atendimentos dos requisitos estabelecidos pelos clientes. Noutras palavras, é observando os fatores acima relacionados que as organizações conseguem suprirem as necessidades de sua clientela.

Complementando esse pensamento, Novaes (2003) afirma que na atualidade, a logística preocupa-se integrar os setores da empresa, bem como estabelecer parcerias com fornecedores e clientes, tudo isto com foco no atendimento das necessidades e preferências dos consumidores finais.

De acordo com Coronado (2007), utilizando-se da logística, a empresa pode vários ganhos, dentre os quais, os principais são:

a) entregas mais rápida de acordo com a demanda; redução dos custos operacionais;

b) aumento da produtividade;

c) aumento no giro de mercadorias e redução de estoques;

d) redução de perdas.

Por outro lado, é importante destacar que no interior das organizações, as atividades primárias exercem um papel de significativa importância, sendo responsáveis pela concretização dos objetivos logísticos, contribuindo também para a coordenação da tarefa logística.

De acordo com Ballou (2009), tais atividades primárias são as seguintes:

a) transportes;

b) manutenção de estoques;

c) processamento de pedidos.

O Quadro 1 apresenta as atividades primárias responsáveis pela concretização dos objetivos logísticos.

Quadro 1 - Atividades primárias responsáveis pela concretização dos objetivos logísticos

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO
Transportes	É a atividade logística mais importante, pois nenhuma firma moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados de alguma forma.
Manutenção de estoques	É a atividade para atingir-se um grau razoável de disponibilidade do produto em face de sua demanda.
Processamento de pedidos	É uma atividade logística primária, sendo responsável por dá partida ao processo de movimentação de materiais e produtos bem como a entrega desses serviços.

Fonte: Ballou (2009), adaptado.

É importante destacar que as atividades apresentadas no Quadro 1 são fundamentais para as organizações, porque permitem que as mesmas cumpram melhor a sua missão. Deve-se também registrar que além das atividades primárias existem aquelas consideradas como sendo de apoio ou adicionais, responsáveis por oferecer suporte às primarias, contribuindo, assim, para que estas últimas, atinjam seus objetivos.

O Quadro 2 apresenta, de forma sucinta, as descrições das diferentes atividades consideradas de apoio.

Quadro 2 - Diferentes atividades de apoio à logística

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO
Armazenagem	Refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques.
Manuseio de materiais	Esta associada com a armazenagem e também apoia a manutenção de estoques, encontrando-se relacionada à movimentação do produto no local de estocagem.
Embalagem	Possibilita a movimentação dos bens, sem, contudo, danificá-los, facilitando o manuseio e proporcionando uma armazenagem eficientes.
Suprimentos	É a atividade que proporciona ao produto ficar disponível, no momento exato, para ser utilizado pelo sistema logístico, constituindo-se numa área importantíssima de apoio logístico.
Planejamento	É a base que servirá de informação à programação detalhada da produção dentro da fábrica, constituindo-se no o evento que permitirá o cumprimento dos prazos exigidos pelo mercado.
Sistema de informação	São as informações necessárias de custo, procedimentos e desempenho essenciais para correto planejamento e controle logístico, permitindo o sucesso da ação logística dentro de uma organização para que ela possa operar eficientemente.

Fonte: Ballou (2009), adaptado.

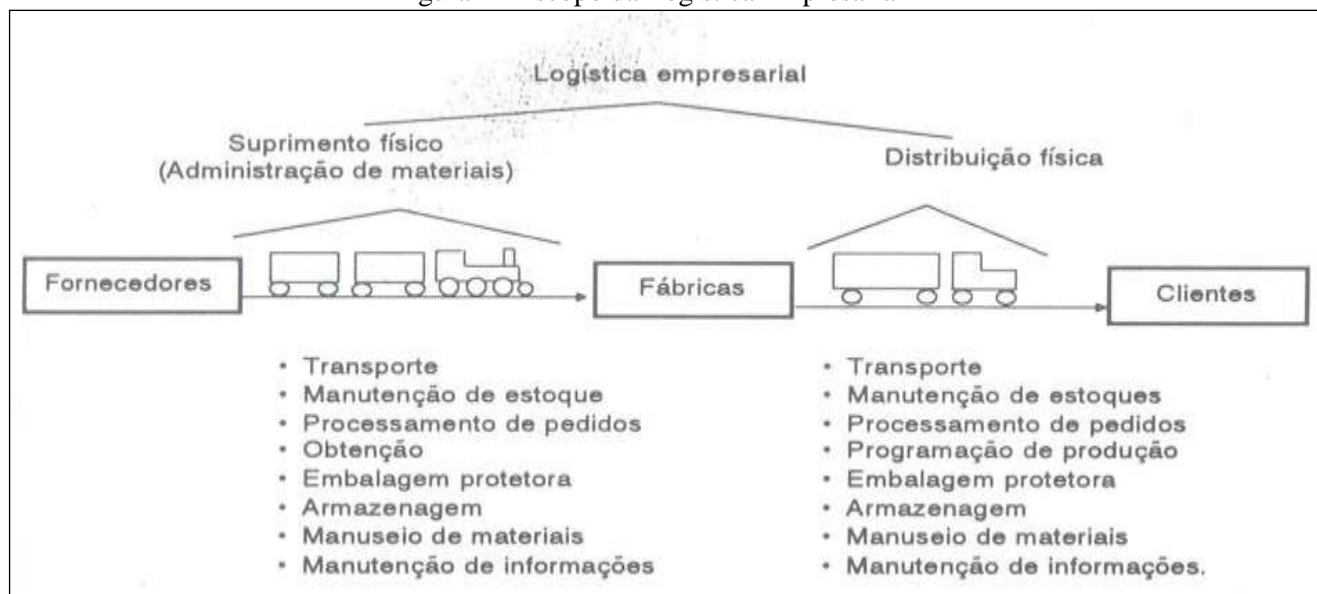
A análise dos Quadros 1 e 2 permite compreender melhor o conceito de logística. De forma estratégica, ela promove a aquisição, gerencia a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados, utilizando-se de uma fluxo de informações, que também permite um melhor atendimento dos pedidos formulados pelos clientes, gerando para estes satisfação, tanto pela presteza no atendimento quanto pelo fornecimento de bens a baixo custo.

Dissertando ainda sobre a estruturação da Logística empresarial, Ballou (2009) afirma que a esta comporta:

a) suprimento físico (administração de materiais);

b) distribuição física.

A Figura 2 representa a Logística Empresarial, na ótica de Ballou (2009).

Figura 2 - Escopo da Logística Empresarial

Fonte: Ballou (2009, p. 19).

Partindo do demonstrado pela Figura 2, a Logística Empresarial envolve transporte, manutenção de estoque, processamento de pedidos, obtenção, embalagem protetora, armazenagem,

manuseio de materiais e manutenção de informações.

Por outro lado, Campos e Brasil (2009) afirmam que a definição atual de Logística Empresarial se encontra firmada nos seguintes pontos:

a) ampliação para bens e serviços o que antes era designado como matéria-prima, estoque em processo e produto acabado;

b) reconhecimento da armazenagem;

c) reconhecimento da logística como parte da cadeia de suprimentos;

d) reconhecimento do fluxo reverso;

Analisando esses pontos que estruturam o conceito de Logística, percebe-se que o mesmo se encontra ligado de forma muito intima à palavra fluxo, dando, portanto, uma ideia de movimentação/transporte de materiais. Na medida em que os meios de transportes iam se desenvolvendo, a logística empresarial ia se modernizando.

Ao longo desse processo de evolução, ela manteve a sua essência que é dispor do produto, atendendo o cliente e satisfazendo-o, sendo, portanto, uma condição necessária para a sobrevivência das organizações empresariais (CAMPOS; BRASIL, 2009).

No entanto, não existe consenso quanto à época exata do surgimento da logística. Souza (2002), afirma que suas origens datam do século XVIII, quando, durante o reinado de Luiz XIV,

gística possui seu foco inteiramente voltado para o processo de armazenagem e para os transportes. Atualmente, após a evolução verificado no conceito de logística, esta vem sendo tratada como distribuição física, existindo o entendimento de que armazenagem e transportes encontra-se relacionado à operação logística.

2.2 Cadeia de suprimentos: Conceito e evolução

O conceito de cadeia de suprimento (CS) é recente e embora tenha surgindo nos primeiros anos da década de 1980, somente na década seguinte ganhou notoriedade, consolidando-se como disciplina acadêmica e prática empresarial, no início do atual século, estando sua origem associada ao conceito de Logística (GEORGES, 2010).

Chopra e Meindl (2004) afirmam que uma cadeia de suprimento congrega os diferentes estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido formulado por um cliente.

Campos e Brasil (2009, p. 16) completando esse pensamento afirmam que "a cadeia de suprimentos abrange várias outras partes, ou seja, ela

existia o posto de 'General de Lógis', cuja missão era transportar o material bélico para as batalhas e supri-lo.

Para Kunrath (2007), a logística remonta aos tempos bíblicos e também está ligada ao transporte e suprimento dos armamentos e tropas, durante os períodos de guerras.

Com o tempo, as mudanças ocorridas no interior das empresas mostraram a necessidade de se planejar e organizar a distribuição dos produtos. E, que era necessário verificar como armazena-los para suprir o mercado ao seu tempo. Assim, a logística foi incorporada à atividade empresarial.

No entanto, embora desde o início do século XX a logística faça parte do cotidiano das empresas, somente no início da década de 1990 foi que ela adquiriu a sua atual concepção, tornando-se "uma função empresarial orientada para o atendimento de níveis de serviço previamente estabelecidos" (GEORGES, 2010, p. 3).

Entretanto, Ballou (2009) afirma que a evolução da logística pode ser dividida nos seguintes períodos:

a) primeiro trata do período antes do surgimento da Segunda Guerra Mundial;

b) segundo inicia-se após a Segunda Guerra Mundial e se estende até 1970;

c) terceiro tem início em 1970 e se estende até os dias de hoje.

É importante destacar que quando de seu surgimento, a lo

é considerada num enfoque global/geral como visão estratégica".

Uma cadeia de suprimentos constitui-se numa rede de vários negócios e relações, abrangendo outras funções, além da logística e envolve várias empresas.

De acordo com Christopher (2009, p. 17), uma cadeia de suprimentos "representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final".

Poirier e Reiter (1997), afirma que uma cadeia de suprimentos (*supply chain*) constitui um sistema, através do qual, empresas e organizações entregam produtos e serviços aos seus consumidores, seguindo uma rede de organizações interligadas.

Slack; Chambers e Johnston (2002, p. 415) apresentam a cadeia de suprimento como sendo:

> A gestão da interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. A cadeia de

valor centra-se em dois objetivos chaves: satisfazer efetivamente os consumidores e fazer isso de forma eficiente.

O conceito de cadeia de suprimento é tido como complexo. Até mesmo no âmbito internacional, encontra-se ainda em construção, o que tem contribuído para limitar a sua implementação com sucesso por parte de um número maior de empresas.

Christopher (2009) informa que para alguns autores, a cadeia de suprimento trata-se simplesmente de extensão do conceito de logística, permitindo a ampliação dessa atividade para além das fronteiras da organização, objetivando estabelecer um vínculo mais forte entre cliente e fornecedores.

É importante destacar que a cadeia de suprimento não é formada apenas fabricantes e fornecedores. Dela também fazem transportadoras, depósitos, varejistas, bem com os clientes. Ela é uma rede de vários negócios e relações, abrangendo outras funções, além da logística e envolve várias empresas.

Souza, Carvalho, Liboreiro (2006) acrescentam que a cadeia de suprimentos resume-se a um conjunto de instalações dispersas geograficamente interagindo entre si, no qual se destacam as instalações:

a) centros de distribuição;
b) estoque em trânsito;
c) fornecedores de matéria-prima;
d) plantas produtivas;
e) produtos acabados entre as instalações
f) produtos intermediários;
g) varejistas.

A preocupação básica da cadeia de suprimentos diz respeito a três itens: produção, distribuição e vendas de produtos físicos. No entanto, para poder cumprir o seu papel ela necessita do conjunto de instalações acima apresentado, funcionando devidamente, estabelecendo entre si, sólidas interações. Sem o funcionamento correto dessas instalações não se pode fazer em sucesso por parte da cadeia de suprimento.

Por outro lado, a concretização dos objetivos formulados proporciona o surgimento de novos potenciais entre as partes que integram a cadeia produtiva, fortalecendo as condições para um atendimento eficiente ao consumidor final, e mais, reduzindo custos e adicionando de mais valor aos produtos finais.

A análise da Figura 3 possibilita um melhor entendimento desse processo, uma vez que ilustra a composição e o funcionamento da cadeia de suprimentos.

Figura 3 - Composição e funcionamento da cadeia de suprimentos

Fonte: RODRIGUES; SANTIN, 2004.

Com base na Figura 3, pode-se constatar que as fontes abastecem os fornecedores de matéria prima, que a repassam para os processadores, responsáveis pelo setor produtivo, que, por sua transferem o produto aos distribuidores. Estes últimos são responsáveis pelo abastecimento dos varejistas, que atendem as necessidades do consumidor final.

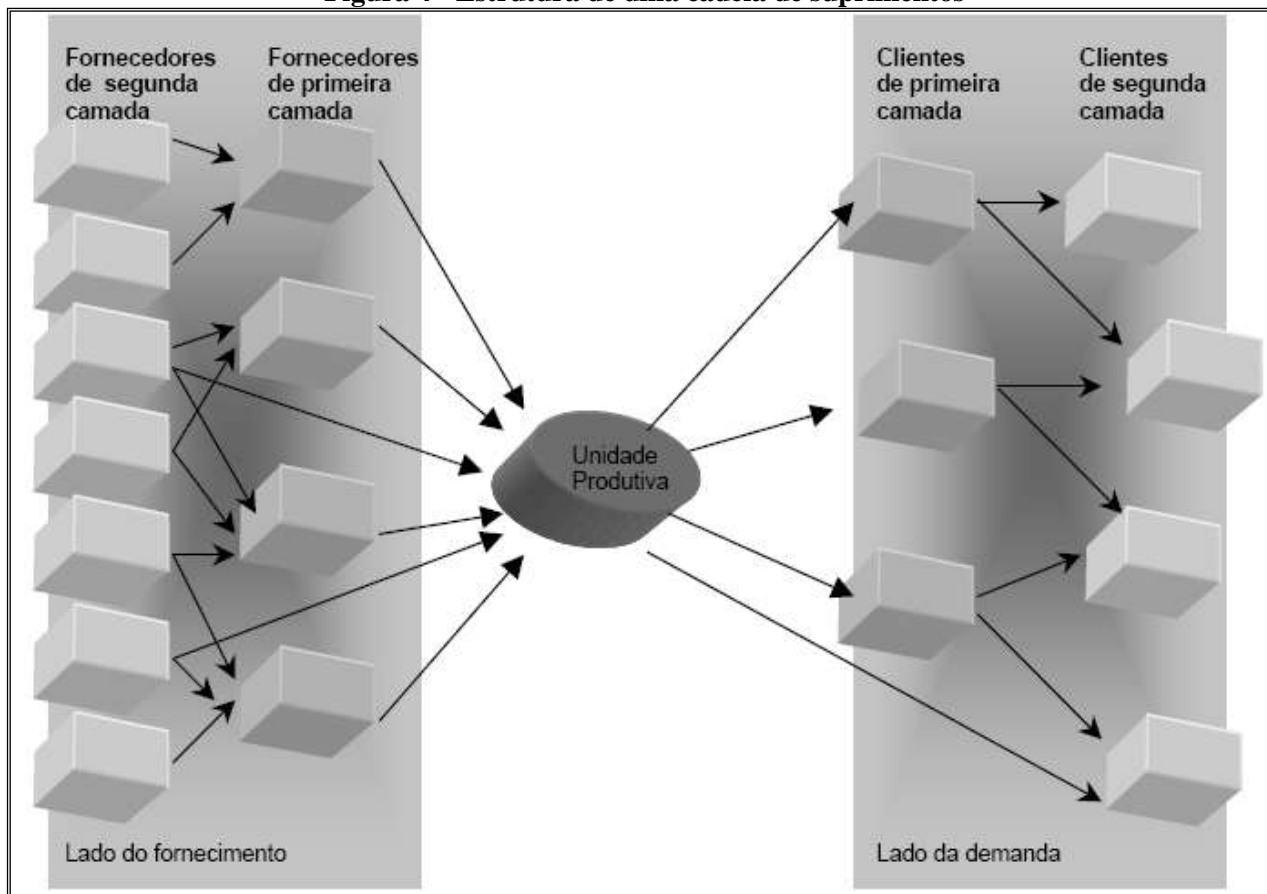
Para a concretização de cada etapa desse processo, exige-se recursos/investimentos, permitindo a captação de informações que serão utilizadas por cada um dos componentes da cadeia de suprimentos, possibilitando, assim, um melhor funcionamento da referida cadeia sempre com foco no atendimento das necessidades/exigências do consumidor final.

Explica Christopher (2009), que no interior da organização, a cadeia de suprimento inclui:

a) desenvolvimento de novos produtos;
b) distribuição;
c) finanças;
d) marketing;
e) operações;
f) serviço de atendimento ao cliente, etc.

Assim sendo, constata-se que uma cadeia de suprimento possui uma estrutura dinâmica, pois envolve um fluxo constante de informações, produtos e recursos financeiros. Ela é formada por diferentes elos que encontram-se interligados entre si, interagindo.

A Figura 4 apresenta a estrutura de uma cadeia de suprimentos.

Figura 4 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos

Fonte: Slack; Chambers; Johnston (2002), adaptado.

Com base na Figura 4, uma cadeia de suprimentos possui dois lados: fornecimento e demanda. E, que no primeiro lado, encontram-se os fornecedores de primeira e de segunda camada, enquanto que no segundo lado, ou seja, para que se destinam os produtos/serviços, encontram-se os clientes de primeira e de segunda camada.

O primeiro lado é composto por grupos de fornecedores de primeira camada que se relacionam diretamente com a empresa. Por sua vez, os fornecedores de primeira camada são supridos pelos chamados fornecedores de segunda camada. Algo inverso ocorre em relação aos clientes, conforme demonstrado na Figura 4: os chamados clientes de primeira linha embora mantenham contato direto com a unidade produtiva, suprem os clientes de segunda linha.

Afirmam Lambert et al. (2001) que raramente uma empresa participa de uma cadeia de suprimentos, de forma que as cadeias de suprimentos se apresentam como verdadeiras árvores ramificadas.

Por outro lado, informam Campos e Brasil (2009), que uma cadeia de suprimentos é composta por:

a) Membros primários: são empresas ou unidades de negócio que executam atividades (operacional o gerencial), que agregam valor ao longo da Cadeia de suprimentos de determinado produto ou serviço.

b) Membros de apoio: são empresas ou unidade de negócios que fornecem recursos e conhecimento, suportando os membros primários da

cadeia de suprimento, mas que não participam diretamente no processo de agregação de valor.

No entanto, é oportuno destacar que uma empresa, simultaneamente, num determinado processo de negócios na cadeia de suprimento, pode realizar atividades primárias e noutro ser um membro de apoio.

3 Considerações Finais

No cenário atual, as organizações empresariais encontram-se diante de um mercado cada vez mais competitivo, que lhe impõe grandes desafios, principalmente, no que diz respeito à satisfação do cliente. No mundo globalizado, a sobrevivência de qualquer negócio reside, principalmente, na missão de manter clientes. E, essa realidade tem produzido profundas mudanças nas organizações, principalmente, no que diz respeito à gestão de seus negócios.

É importante destacar que além das chamadas exigências básicas, aquelas que impõem à empresa a obrigação de se adequar ao mercado, existem também as necessidades dos clientes, que se ampliam e se renovam constantemente. Estas, adicionadas às dinâmicas provocadas pelo desenvolvimento tecnológico, vêm exigindo que as empresas tornem-se mais competitivas, modificando profundamente o seus processos de gestão operacional, objetivando a eficiência e buscando eliminar os desperdícios.

Nesse novo enfoque, as organizações também vêm se preocupando com as várias atividades que envolvem a sua cadeia de suprimento, principalmente, em relação às interações por esta produzidas. Diante dessa necessidade, a cadeia de suprimento vem sendo reconhecida como um fator de vantagem competitiva, beneficiando aquelas organizações que a utilizam de forma estratégica.

Por sua vez, a demanda afeta todos os processos realizados no interior de uma organização. É no atendimento à demanda onde encontra-se a contribuição maior da cadeia de suprimentos, cuja área se preocupa não somente com as estimativas e pedidos, mas também com o que a organização deve fazer para atender e satisfazer as necessidades de seus clientes.

Desta forma, constata-se que as atividades desenvolvidas pela cadeia de suprimento (desenvolvimento do produto, distribuição, marketing, etc.) têm que obedecerem a uma ordem bem definida, para que produza os resultados desejados, possibilitando, no final, a satisfação do cliente.

4 Referências

BALLOU, RONALD H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, José Carlos; MACHLINE, Claude. **Logística hospitalar**: Teoria e prática. São Paulo: Saraiva, 2006.

BOWERSOX, Donald. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2003.

CAMPOS, Luis Fernando Rodrigues; BRASIL, Caroline V. de Macedo. **Logística**: Teia de relações. Curitiba: IBPEX, 2009.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** Estratégia, Planejamento e operação. São Paulo: Pearson, 2004.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CORONADO, Osmar. **Logística integrada**: Modelo de gestão. São Paulo: Atlas, 2007.

FERRAES NETO, Francisco; KUEHNE JUNIOR, Maurício. Logística empresarial. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi Mendes. **Economia empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FLEURY, Paulo Fernando, WANKE, Peter, FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

GEORGES, Marcos Ricardo Rosa. Cadeia de suprimentos solidária. In: XIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo-SP, setembro de 2010. **Anais**.

KUNRATH, Rodrigo Diedrich. **Logística empresarial**. Porto Alegre: Ediouro, 2007.

LAMBERT, Douglas M. [et al]. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 2001.

PIRES, Sílvio. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo do consórcio modular. **Revista de Administração/USP**, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos** (supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2007.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo: Futura, 1997.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: Uma abordagem logística. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUES, Washington Luiz Halley Portes; SANTIN, Nilson Jair. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. **Integração**, v. 10, n. 37, p. 97-102, abr.-jun., 2004.

SANTOS, Marcos Guimarães. **Abordagem sobre a aplicabilidade da tecnologia RFID na cadeia de suprimentos e na administração de estoques**. Monografia, 77p. Faculdade de Tecnologia da Zona Leste. São Paulo, SP, 2009.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade. **Revista FAEBUSINESS**, n. 1, p. 1-3, nov., 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS Robert; JOHNSTON; Stuart. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva 2002.

SOUZA, P. T. **Logística interna para empresas prestadoras de serviço**. 2002. Disponível em: http://guialog.com.br/ARTIGO350.htm. Acesso: 10 abr 2014.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.